



日本人と交渉する努力と魅力

サクラメント地方商業貿易団体 (SACTO) による日本企業の実態に即した投資誘致

サクラメント・ビー新聞記者Clint Swettの取材による

日本企業によるサクラメント地方への企業投資誘致のため最近東京を訪れたTom Hobday (保険会社のブローカー) はある銀行の役員と非公式に話し合う昼食会に招かれた。その会合に出席して、午後に予定してあった別の約束の会にも出るためには、東京中を走り回ることになるので、時間に遅れる心配もあったが、Hobday は、ともかく昼食会に出ることに決めた。

「会場に到着すると、私はすぐ二階に連れて行かれ、あるビジネスマンに紹介された。間もなく、そのビジネスマンはサクラメントについて根掘り葉掘り聞き始めた」とHobdayはその時のことを思い出しながら語った。この謎のビジネスマンはサクラメントへの企業進出に深い関心のあった大手食品加工業社の幹部であった。この昼食会はHobdayにとって実りある有意義なものとなった訳である。彼はSACTOの環太平洋委員会会長でもあったからである。しかし、Hobdayの日本人のパートナーは「その会合は単に社交上の交際だけではなく、ビジネスととりわけ関係が深い」と誰も事前には言ってくれなかった。このような事例はよくあることなので、日本でリクルートする際の対策をしっかりと練らなければならない。我々アメリカ人は直接ビジネスと関係のない話の中に契約成立に導く重要な鍵が潜んでいることを学ぶ必要がある。

SACTOは過去約十年、年間およそ一万ドルを投じて日本にリクルーターを送り、顕著な成果を上げている。例えば、NECのローズビル工場拡張、フォルサム の月桂冠酒の醸造工場の開設などである。しかしその過程に於いて、SACTOの代表者はアメリカ流の仕事のやり方を変えざるを得なかった。アメリカでは、仕事を急ぎ今すぐに完了するのが至上の倫理とされているが、日本の長期目標を立てて、辛抱強く徹に入り細に亙って注意を払いながら人間関係を築き上げる方式を採用したのである。例えばHobdayは仕事で知り合った人々の子供の名前などでぎっしり詰まっているノートを常に携帯し、適当な機会があったら、家族の健康状態を礼儀正しく聞いたりしている。他のSACTOの代表者は業界のリーダーにちょっと紹介してもらうだけのために、わざわざ長時間の旅に出かけている。

「日本人は心の底から信用できる人とでなければ取り引きは始めない」とHobdayは語る。日本企業投資がサクラメントで今すぐブームになるとはSACTOは期待していないが、辛抱強く交渉していくことを強調する方針は正しいやり方だと専門家は見ている。

「たとえ現在、特別にビジネスが活発でなくとも大事な人間関係は維持していかなければならない。例えば5年も交際をやめておいて急にまた行っても日本では通用しない」とカリフォルニア州通商貿易局外国投資部のBrenda Lopesは忠告している。

「日本人は人間関係に非常に深い関心を持っている」とフェアオークスの日米関係専門コンサルタント・グループの経営者であるDoug Lippは付け加える。

Lippは環太平洋委員会会長として、ビジネス対策についてSACTOにアドバイスをしているが、「日本とのビジネスの交渉はアメリカ側が期待するほど早くまとまることは滅多にない。アメリカ人が待ち切れないほど時間がかかるのがふつうである」とLippは語る。

「日本でアメリカ式に仕事の交渉を始めれば大体は失敗に終わる」とLippは

以前アドバイスしていた会社の経験の話した。日用品を売るその在日アメリカ系会社が日本のセールスマンに一日に16回セールス電話をかけるように命じた。それまでは8回が普通であった。セールスマンがその命令を実行したところ、それまでのように顧客と交際をする時間がなくなり逆に売り上げは急落した。結局その会社は現地のマネージャーを信頼し、彼の言うことを聞くのが一番良いと分かった。サンフランシスコのメンター・インターナショナル社の社長であるJerry Levineも「辛抱強さが日本人と仕事をする上での鍵となる」と賛成する。「彼等の意志決定の過程は我々のよりずっと手間を取る熟考型で交際の期間や強く結ばれた人間関係などに極めて大きく依存している」とLevineは言う。

外国投資を実現させる経過は長期の形成期間である。投資の利潤が計上できるまでには10年もかかるかもしれない。あるいはそれ以上かもしれない。日本は景気後退が心配されている。株価と不動産価格の暴落は、多くの企業に大損害を与えている。「日本経済は現在大変な苦境にあり、海外投資は削減されている。しかしアメリカは比較的選択しやすい市場であり、景気後退もヨーロッパや日本より早く回復する兆しが強く見られる」とLevineは予想する。「日本の円が記録破りの高値を続ける状況で、生産コストが安くつくアメリカに於ける日本企業投資による工場の開設は実に合理的な事業である」とLevineは説く。

「特にサクラメントは州内の他の地域と比較すれば土地代は手頃だし日本にとっては魅力がある。日本企業にとってサクラメントは生産工場の場所として非常に選びやすいのである。既に営業している日本の会社も幾つかあるし、日本人と共に学んでいく良い経験にもなる。サクラメントにとって日本企業の誘致は決して悪くはない」とLevineは語る。たとえ経済状況は芳ばしくないにしても、このサクラメントの利点についてはLippも同じことを言っている。「確かに近い将来に投資誘致が利潤を生み出すかどうかは予想が難しい。しかし今ここで諦めれば、投資誘致のレースからは永久に除外されてしまう」とLippは警告している。

日本でのビジネス・エチケット

Doug Lippは日本の企業幹部と交渉する際の注意事項を次ぎのように指示している。

- ビジネスの交渉に入る前に個人的にも望ましい人間関係を培うことに全力を尽くす。
- アメリカ人は話し方のスタイルを改める必要がある。自分だけしゃべりまくらず、相手にも話す時間を与えるように配慮すること。日本人は他人の話しの途中に割り込むのは失礼だと考えている間に話す機会を失ってしまう。
- できるだけ直接対面して交際すること。電話やファックス、手紙などに頼った交渉は避ける。
- エチケットの大事な点をきちんと覚えること。これに役立つ本は「With Respect To The Japanese」で著者はJohn C. Condon、発行はIntercultural Press。
- 日本文化に詳しい人を見つけて文化について教えてもらう。